

**XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

**A ROTATIVIDADE DE SERVIDORES PÚBLICOS NA ÁREA DE TI:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ÓTICA DA GESTÃO DE PESSOAS****MARISON LUIZ SOARES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - UFES

marison@matrix.com.br**ALVARO GUILHERME AYRES CAPISTRANO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - UFES

alvarocapistrano@gmail.com**MARIANA BIANCUCCI APOLINÁRIO BARBOSA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - UFES

mariana@ifes.edu.br**RESUMO**

Desde os anos 1970, os pesquisadores relatam que os funcionários da área de tecnologia da informação (TI) possuem características que os diferem significativamente de outros profissionais e, por vezes, essas características levam a uma alta rotatividade em seus postos de trabalho. Neste contexto, o Tribunal de Contas da União (TCU) realizou, em 2014, uma ampla pesquisa sobre a carreira de TI na administração pública federal, valendo-se, porém, de apenas um interlocutor de cada unidade gestora. Percebendo que a visão deste interlocutor poderia diferir da visão real dos servidores, este artigo propõe-se a, por meio de um estudo de caso, verificar a percepção real dos funcionários de TI de uma instituição federal de ensino superior em relação à gestão de pessoas e, ainda, se esta perspectiva leva ou não à rotatividade. Metodologicamente, foi aplicado um questionário, cujas respostas estavam dispostas segundo a escala de Likert e a análise dos dados foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa. Os resultados obtidos levam à conclusão que a gestão de pessoas no setor de TI estudado não aparenta ser o motivo da alta rotatividade de servidores.

PALAVRAS-CHAVE: tecnologia da informação, gestão de pessoas, administração pública, rotatividade

1. INTRODUÇÃO

O uso de tecnologia da informação (TI) pelas organizações tem se tornado cada vez mais expressivo, suportando a execução dos processos ou estratégias de negócio e colocando a TI no centro das atenções (BOWEN; CHEUNG; ROHDE, 2007).

Há décadas, os pesquisadores relatam que os profissionais de tecnologia da informação possuem atitudes, interesses e senso de identidade que os diferem significativamente dos trabalhadores de outras profissões (COUGER; ZAWACKI, 1978). Além disso, pesquisas recentes mostram que profissionais de tecnologia da informação apresentam altas taxas de rotatividade em seus postos de trabalho (COOMBS, 2009; FINK; NEUMANN, 2007; MOORE, 2000).

Apesar do exposto, há poucos estudos sobre a rotatividade no setor de TI no Brasil, quase nenhum sobre a rotatividade no setor público e nenhum sobre a rotatividade no setor de TI pública.

Reconhecendo o problema relatado, o Tribunal de Contas da União (TCU) realizou um estudo bem amplo, tendo obtido resposta de 440 das 448 instituições federais dos 3 poderes, sobre diversos aspectos da carreira de TI na administração pública federal, sendo a rotatividade de servidores uma das dimensões abordadas. A pesquisa foi conduzida com muita seriedade e apresenta, sempre, as devidas justificativas e limitações. Contudo, deve-se ter cautela com suas conclusões, uma vez que, apenas um interlocutor, indicado pelo dirigente máximo de cada instituição, respondeu aos questionamentos. Desta forma, as respostas representam a visão exclusiva destes interlocutores e podem diferir da visão dos funcionários acerca dos problemas pesquisados. Outro ponto a ser destacado é que, ao entrevistar apenas um interlocutor, não se pode avaliar o aspecto ligado à gestão de pessoas.

No âmbito deste artigo, busca-se investigar a percepção dos servidores com relação à gestão de pessoas, bem como relacioná-la com a intenção de rotatividade de servidores de TI em uma instituição federal de ensino superior.

Esta seção buscou apresentar o tema, a justificativa e os objetivos deste trabalho, enquanto a seção 2 destina-se à revisão da literatura. A seção 3 relata a metodologia utilizada e a seção 4 exibe os resultados e as análises dos dados obtidos. Por fim, a seção 5 retrata as conclusões deste estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A ÁREA DE TI NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os serviços e produtos de Tecnologia da Informação têm-se mostrado relevantes e estratégicos nos diversos setores da sociedade. No caso da Administração Pública Federal, o aspecto estratégico acaba obtendo especial destaque, na medida em que as principais atividades de governo são suportadas por soluções de TI. Ao utilizar estes recursos tecnológicos, o cidadão obtém rápido acesso a uma diversidade cada vez maior de serviços. Por outro lado, as informações sobre a execução de políticas públicas necessitam cada vez mais manter seus requisitos, especialmente os relacionados à usabilidade, disponibilidade e segurança (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014).

Para que se tenha um setor de TI que agregue valor aos serviços e às políticas públicas e responda, de forma rápida, confiável e segura, aos anseios da população por serviços fornecidos pelo Estado, se fazem necessários investimentos que permitam contratar, capacitar e manter profissionais especializados. Nesse sentido, foi realizado um levantamento pelo Tribunal de Contas da União (TCU) visando conhecer e divulgar detalhes sobre o universo de pessoal envolvido com TI na Administração Pública Federal.

De acordo com o estudo realizado, a maior parte dos servidores que atua na área de TI está na iminência da aposentadoria e não possui interesse em se capacitar, atualizar ou adquirir novos conhecimentos, propiciando uma carência de competências técnicas e gerenciais na área. Além disso, foi constatado que o planejamento das contratações de pessoal de TI é pouco realizado pela Administração Pública Federal. Averiguou-se, ainda, que a seleção, bem como a retenção desses profissionais na Administração Pública Federal, enfrenta problemas consideráveis.

A rotatividade de pessoal, em certos níveis, é natural e esperada, porém os percentuais apresentados junto aos profissionais de TI da Administração Pública Federal são alarmantes. As instituições retiveram em seu quadro de pessoal de TI pouco mais de 50% daqueles que ingressaram entre 2010 e 2012, considerando tanto novos servidores, quanto servidores transferidos de outras áreas da instituição que trabalhavam com TI. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014)

Constatou-se, também, que parte dos profissionais que saíram pode ter ido para outras áreas da própria instituição ou para outras instituições. De todo modo, a saída de quase 50% do quadro de pessoal de TI significa descontinuidade de projetos, investimentos em capacitação potencialmente perdidos, dificuldades em continuar atendendo às demandas, perda de conhecimento da instituição, entre outros problemas de ordem gerencial. Assim, mostra-se fundamental que a Administração Pública Federal promova ações com o objetivo de combater as causas dessa rotatividade, fazendo com que haja mais estabilidade, de forma a alcançar o atendimento às crescentes demandas e melhorar a efetividade dos serviços de TI.

O Tribunal de Contas da União difundiu, no acórdão nº 1.200/2014, a explicação para o esvaziamento do setor de Tecnologia da Informação dentro da Administração Pública Federal:

Nas últimas décadas, a interpretação equivocada de dispositivos legais, como o § 7º do art. 10 do decreto-lei 200/1967, o qual dispôs sobre a organização da Administração Federal e estabeleceu diretrizes para a reforma administrativa, e o art. 1º do decreto 2.271/1997, que trata sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, levou a um esvaziamento do quadro de pessoal, afetando diversas áreas das instituições públicas federais. Uma dessas áreas foi a de tecnologia da informação, que perdeu, em grande proporção, a competência e a capacidade para realizar as atividades de planejamento, coordenação, supervisão e controle, na contramão do preconizado por aquele decreto-lei (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014).

O esvaziamento de recursos humanos é uma das causas das recorrentes irregularidades encontradas, nos últimos anos, em contratações públicas concernentes à TI em várias fiscalizações realizadas pelo TCU, o que tem gerado desperdício de recursos públicos, ineficiência e o não atendimento do interesse público.

2.2. COMPETÊNCIA E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Na atualidade, quando surge a proposta de se avaliar qualquer aspecto organizacional buscando uma correlação deste com a gestão de pessoas, torna-se inviável não mencionar a gestão de pessoas por competências. Trata-se de uma perspectiva que transforma o conceito de competência em algo dinâmico e essencial para o sucesso das organizações, pois busca integrar o conhecimento teórico-prático e as qualidades individuais. Esta integração deveria

ser um dos mais importantes objetivos de uma organização que intente assegurar sua competitividade.

A competência pode ser conceituada como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2002).

É possível visualizar a competência por meio de uma perspectiva tríplice que engloba questões técnicas, cognitivas e atitudinais, conforme resgata Santos (2008):

- a. **Conhecimento**- Trata-se de série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permite entender o mundo, ou seja, é a dimensão do saber.
- b. **Habilidade**- É associada ao saber-fazer, ou seja, a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido e utilizá-lo em uma ação, com vistas ao atendimento de um propósito específico.
- c. **Atitude**- Abriga a dimensão do querer-saber fazer, que diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Um dos diferenciais da gestão de pessoas com base em competências é prover maior atenção às variáveis comportamentais, envolvendo seus traços de personalidade, valores das pessoas e interesses (PIRES *et al*, 2005).

Contudo, é importante ressaltar que adotar a gestão de pessoas por competências pressupõe algumas premissas, tal como retirar o foco no controle, nos instrumentos, no interesse da organização e nos modelos construídos por partes desarticuladas, passando a direcionar as ações organizacionais para o desenvolvimento, os processos, os interesses conciliando os modelos integrados e estratégicos (DUTRA, 2002).

No setor público, a abordagem por competências também revela suas especificidades. Santos (2008) apresenta uma pesquisa elaborada pela Secretaria de Recursos Humanos, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com o objetivo de conhecer os setores responsáveis pela gestão de desenvolvimento de pessoas em instituições públicas, da qual participaram 100 (cem) unidades administrativas, identificou uma série de barreiras e fatores que dificultam a implantação da gestão por competências. Algumas delas são: a falta de consenso sobre o tema, a ausência de sensibilização dos dirigentes da organização, a

necessidade de servidores qualificados e de apoio metodológico-instrumental para concepção e execução de um projeto deste tipo, a fragilidade dos arranjos funcionais e estruturais do órgão, a carência de quadro próprio de servidores, a necessidade de reestruturação da área de desenvolvimento de pessoas.

Segundo Market (2002), quando se fala em competências cabe a tarefa de defini-las não apenas como uma necessidade crescente dos novos conceitos de produção, especialmente nos serviços tecnicamente sofisticados, mas também na perspectiva da formação do sujeito, implicando na reflexão sobre as principais categorias de um conceito dialético.

3. METODOLOGIA

O estudo partiu da aplicação de um questionário para coleta dos dados junto aos servidores do setor de Tecnologia da Informação de uma instituição federal de ensino superior que exercem os cargos de Técnico de Tecnologia da Informação ou de Analista de Tecnologia da Informação, buscando identificar a percepção destes servidores em relação à gestão de pessoas e buscar relacioná-la com a intenção de rotatividade. O questionário estava dividido em 3 (três) partes:

- a. A **primeira** tinha o intuito de caracterizar o respondente com relação a idade, cargo, escolaridade, tempo de serviço na instituição e tempo restante para a aposentadoria.
- b. A **segunda** tinha como objetivo verificar a visão dos respondentes acerca da gestão de pessoas. Os itens pesquisados foram: ciência quanto às suas atribuições, capacidade para desempenhar as atribuições, autonomia para executar as atribuições, atualização tecnológica para executar as atribuições, divisão das tarefas de forma justa por parte da chefia imediata e valorização profissional.
- c. A **terceira** e última consistia em verificar a intenção de rotatividade e o prazo almejado para buscar outra colocação de trabalho.

Foi utilizada a escala de Likert na segunda e na terceira partes e a análise dos dados obtidos foi feita exclusivamente por meio de uma abordagem qualitativa, uma vez que a escala cria estratificações, mas não garante que todas sejam igualmente espaçadas.

Dentre as possibilidades para a realização de uma abordagem qualitativa do problema de pesquisa, trabalha-se, neste artigo, com o estudo de caso como procedimento técnico. Para Yin (2001), o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa empírica em que fenômenos contemporâneos são investigados dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas. Este procedimento tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados ou quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais e que só poderiam ser analisados dentro de algum contexto de vida real (GODOY, 1995).

4. RESULTADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

A presente pesquisa foi realizada com 23 (vinte e três) servidores que exercem os cargos de Técnico de Tecnologia da Informação ou de Analista de Tecnologia da Informação no setor de tecnologia da informação de uma instituição federal de ensino superior. O universo de pessoas que atendiam aos requisitos propostos era de 29 servidores, contudo 1 não respondeu a pesquisa e 5 estavam em férias ou licença no período de coleta de dados.

Dito isto, passa-se a apresentar a caracterização dos respondentes nos quesitos idade, cargo, escolaridade, tempo de serviço na instituição e tempo restante para aposentadoria.

Tabela 1: Caracterização da idade dos respondentes.

Idade	Frequência	Percentual
25-29	12	52,17%
30-34	6	26,09%
35-39	0	0,00%
40-44	1	4,35%
45-49	0	0,00%
50-54	2	8,70%

55-59	2	8,70%
-------	---	-------

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pela Tabela 1, vê-se que a maioria (78,26%) dos profissionais que responderam ao questionário possuem menos de 35 anos, sendo que mais da metade do total (52,17%) possui menos de 30 anos.

Tabela 2: Caracterização da escolaridade por cargo dos respondentes.

Cargo	Escolaridade	Frequência	Percentual
Técnico de TI	Médio completo	2	8,70%
	Especialização	2	8,70%
Analista de TI	Superior completo	5	21,74%
	Especialização	4	17,39%
	Mestrado	10	43,48%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 2, percebe-se que a instituição possui 4 técnicos e 19 analistas de TI e, como ponto que merece destaque, tem-se o fato que de 50% dos técnicos e 73,68% dos analistas possuem grau de instrução acima do exigido para o cargo, sendo que 52,63% dos analistas de TI entrevistados possuem o título de mestre.

Tabela 3: Caracterização do tempo de serviço na instituição dos respondentes.

Tempo de serviço na instituição	Frequência	Percentual
Menos de 5 anos	13	56,52%
6-10 anos	5	21,74%
11-15 anos	0	0,00%
16-20 anos	0	0,00%
Mais de 20 anos	5	21,74%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da Tabela 3, depreende-se que há predominância de profissionais com menos de 10 anos de serviço (78,26%), exatamente o mesmo percentual de profissionais com

menos de 35 anos. Assim, pode-se fazer a inferência lógica de que os todos demais possuem mais de 20 anos de serviço na instituição. Outro ponto importante a se observar é que não há servidores com tempo de serviço entre 11 e 20 anos, contudo isso era esperado, já que os cargos estiveram extintos durante um longo período.

Tabela 4: Caracterização do tempo para aposentadoria dos respondentes.

Tempo para aposentadoria	Frequência	Percentual
Menos de 5 anos	2	8,70%
6-10 anos	2	8,70%
11-15 anos	1	4,35%
16-20 anos	3	13,04%
Mais de 20 anos	14	60,87%
Não respondeu	1	4,35%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 4 mostra o tempo restante para a aposentadoria e nela percebe-se que 1 dos profissionais não respondeu a este questionamento. Diante das respostas apresentadas nas tabelas anteriores percebemos que os respondentes podem ser divididos em 2 categorias bem distintas: a primeira é constituída por profissionais jovens, bem instruídos e em início de carreira; já a segunda, é formada por profissionais mais velhos, com instrução ligeiramente inferior e em final de carreira.

4.2. REALIZAÇÃO DA PESQUISA

A segunda parte da pesquisa teve início com a indagação sobre se os servidores possuíam plena ciência das suas atribuições e o resultado pode ser visualizado na Tabela 5.

Tabela 5: Tenho plena ciência das minhas atribuições.

Resposta	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	11	47,83%
Concordo parcialmente	6	26,09%
Indiferente	2	8,70%

Discordo parcialmente	3	13,04%
Discordo totalmente	1	4,35%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Verifica-se que 73,92% dos entrevistados alegam ter plena ciência das suas atribuições, e apenas 17,39% discordam da afirmativa, mostrando que de alguma forma os servidores estão conscientes do trabalho que deve ser realizado. Contudo saber o que deve ser feito não é o bastante para poder realizar algo, a gestão por competências mostra que além de saber o que deve ser feito (conhecimento) é necessário saber fazer (habilidade). A Tabela 6 compilou as respostas dos servidores acerca da sua capacidade para desempenhar todas as suas atribuições.

Tabela 6: Sinto-me preparado para desempenhar todas as minhas atribuições.

Respostas	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	11	47,83%
Concordo parcialmente	10	43,48%
Indiferente	0	0,00%
Discordo parcialmente	1	4,35%
Discordo totalmente	1	4,35%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dos entrevistados, 91,31% alegaram estar preparados para desempenhar as suas atribuições. Tendo em vista que a maioria dos servidores é jovem e ingressou na instituição recentemente, pode-se intuir que a seleção por meio de concurso está alcançando a sua finalidade.

Retomando os conceitos de gestão por competências sabemos que não basta saber o que fazer (conhecimento) e como fazer (habilidade) é preciso querer-saber fazer (atitude), mas nem sempre o servidor possui autonomia para agir. Visando esclarecer esse ponto, questionou-se aos servidores se eles possuem autonomia para executar as atribuições e o resultado encontra-se na Tabela 7.

Tabela 7: Posso autonomia para executar as minhas atribuições.

Respostas	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	8	34,78%
Concordo parcialmente	10	43,48%
Indiferente	1	4,35%
Discordo parcialmente	2	8,70%
Discordo totalmente	2	8,70%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se claramente que a maioria (78,26%) dos entrevistados informaram que possuem autonomia para executar as suas atividades sem interferência dos superiores. Essa postura é saudável para o desenvolvimento de atividades no âmbito do ambiente de trabalho, mas é de amplo conhecimento que as tecnologias estão cotidianamente sendo modificadas, exigindo das pessoas que trabalham no setor de tecnologia da informação uma constante atualização. Nesse sentido, buscou-se avaliar se os entrevistados conseguem se manter atualizado tecnologicamente para executar as suas atribuições e o resultado encontra-se na Tabela 8

Tabela 8: Consigo me manter atualizado tecnologicamente para executar as minhas atribuições.

Respostas	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	6	26,09%
Concordo parcialmente	13	56,52%
Indiferente	2	8,70%
Discordo parcialmente	1	4,35%
Discordo totalmente	1	4,35%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Constata-se muito claramente que 82,61% informa ser capaz de se manter atualizado com os avanços tecnológicos. Para que um percentual tão alto seja obtido faz-se necessário que a chefia permita que os servidores possam estudar novas tecnologias de forma a melhorar a prestação dos serviços.

Até o presente momento todas as respostas apontam que a chefia imediata atua de forma a incentivar os servidores a tomarem ciência das suas atribuições, a obterem conhecimento para executá-las, a se manterem atualizados tecnologicamente e a terem autonomia para executar as suas atribuições. Dando sequência foi questionado se a chefia imediata dividia as tarefas de forma justa entre os servidores do setor e o resultado encontra-se abaixo.

Tabela 9: A sua chefia imediata divide as tarefas de forma justa entre os servidores do setor.

Respostas	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	2	8,70%
Concordo parcialmente	5	21,74%
Indiferente	3	13,04%
Discordo parcialmente	8	34,78%
Discordo totalmente	5	21,74%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando a Tabela 9,deduz-se que pouco mais da metade dos servidores (56,52%) acredita que a chefia imediata não divide as tarefas de forma justa entre os funcionários do setor. Para complementar esta informação,foi perguntado se as pessoas se sentiam mais demandadas do que outros colegas do setor e o resultado pode ser visto na Tabela 10.

Tabela 10: Sou mais demandado pela chefia imediata do que colegas do setor.

Respostas	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	5	21,74%
Concordo parcialmente	8	34,78%
Indiferente	7	30,43%
Discordo parcialmente	2	8,70%
Discordo totalmente	1	4,35%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando a Tabela 10,percebe-se que o mesmo número de pessoas que informou que a chefia imediata não divide as tarefas de forma justa também informou que é mais

demandado do que outros colegas do setor. Diante deste fato, intui-se que se tratam das mesmas pessoas. Nesse ponto, é desvelado um certo descompasso com a gestão por competências tendo em vista que, até o momento, todas as práticas estavam alinhadas com essa prática. Na gestão por competências, o servidor deve ser remunerado de acordo com a sua contribuição e no serviço público deve-se prevalecer a isonomia entre os empregados.

Um último ponto importante a ser analisado é se o servidor se sente valorizado no seu setor.

Tabela 11: Sinto-me valorizado no meu setor.

Respostas	Frequência	Percentual
Concordo totalmente	3	13,04%
Concordo parcialmente	11	47,83%
Indiferente	5	21,74%
Discordo parcialmente	1	4,35%
Discordo totalmente	3	13,04%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dos servidores entrevistados, 60,87% informa que se sente valorizado no seu setor e apenas 17,39% não se sente da mesma forma. Esse número chega a surpreender tendo em vista que, pouco mais da metade, sente-se injustiçado e mais demandado do que colegas do setor.

Finalizando a pesquisa, questionou-se se o servidor planejava/desejava buscar outra colocação de trabalho. Na Tabela 12 verifica-se que apenas 34,78% dos entrevistados não planeja/deseja buscar outra colocação de trabalho, nota-se que 65,22% planeja/deseja sair e 52,18% tem perspectiva de sair em até 3 anos. Dos 8 entrevistados que alegam não planejam/desejam sair percebemos que 4 estão próximos da aposentadoria e sairão da instituição de qualquer forma.

Tabela 12: Você planeja/deseja buscar outra colocação de trabalho?

Resposta	Frequência	Percentual
Não planejo sair	8	34,78%

Sim, em até 1 ano	2	8,70%
Sim, em até 3 anos	10	43,48%
Sim, em até 5 anos	2	8,70%
Sim, em mais de 5 anos	1	4,35%

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. CONCLUSÕES

Ante o exposto, verifica-se que os funcionários de TI da instituição federal de ensino superior pesquisada dividem-se em dois grupos bem definidos, sendo um mais numeroso de profissionais jovens, bem instruídos e em início de carreira e o segundo grupo, sendo formado por profissionais mais velhos, com instrução ligeiramente inferior e em final de carreira.

Apesar da grande separação entre os grupos, percebe-se que ambos estão de acordo com as práticas de gestão de pessoas adotada pela chefia imediata, exceto pelo fato de que pouco mais da metade sente-se injustiçado e mais demandado pelos gestores. Apesar dessa sensação, percebeu-se resultados satisfatórios em todos os outros questionamentos, mas a fim de aprimorar a gestão de pessoas recomenda-se a criação de alguma forma de bonificar os servidores que são mais demandados e, conseqüentemente, possuem uma produtividade maior, sem interferir na isonomia prevista na lei. Este tipo de bonificação já existe no Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP), órgão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).

Não foi objetivo do estudo apontar quais motivos levam a uma intenção de rotatividade tão elevada, mas as evidências não apontam que a razão seja a gestão de pessoas. De qualquer forma, fica demonstrado que as práticas de gestão de pessoas no ambiente analisado aparentam contar com a simpatia dos servidores e acabam por criar um ambiente de trabalho agradável e propício à retenção dos talentos.

REFERÊNCIAS

BOWEN, P.; CHEUNG, M.; ROHDE, F. Enhancing IT governance practices: a model and case study of an organization's efforts. **Accounting Information Systems**, v. 8, n. 3, p. 191-221, 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1.200/2014**. Plenário. Relator: Ministro Raimundo Carreiro. Sessão de 14/05/2014. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 mai. 2014. p. 98.

COOMBS, C. R. Improving retention strategies for IT professionals working in the public sector. **Information & Management**, v. 46, n. 4, p. 233-240, 2009.

COUGAR, D.; ZAWACKI, R. What motivates DP Professionals? **Datamation**, v. 24, n. 9, p. 116-123, 1978.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FINK, L.; NEUMANN, S. Gaining agility through IT personnel capabilities: the mediating role of IT infrastructure capabilities. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 8, n. 8, p. 440-462, 2007.

FLEURY, M. T. L. **A gestão da competência e a estratégia organizacional**. In: FLEURY, M. T. L. (coord). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

MARKET, W. Trabalho e Comunicação: reflexões sobre um conceito dialético de competência. **Educação & Sociedade**, ano XXVIII, n.79, ago. 2002.

MOORE, J. E. One road to turnover: an examination of work exhaustion in technology professionals. **MIS Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 141-168, 2000.

PIRES, A. K.*et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

SANTOS, A. P. Gestão por competências e avaliação de desempenho: da diversidade de teorias e instrumentos ao desafio de construir modelos adequados à administração pública. **XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública**. Buenos Aires, 4-7 nov. 2008. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/hotsites/seges/clad/documentos/santosper.pdf>> Acesso em: 4 jul.2015.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.